

## A Rádio Peão e democracia interna nas organizações

**Wilson da Costa Bueno<sup>1</sup>**  
wilson@comtexto.com.br

A comunicação interna, em boa parte das nossas organizações, continua privilegiando o que Paulo Freire, desde longa data, denunciava como um processo unilateral, associado a uma proposta equivocada de relacionamento, por ele intitulada de “educação bancária”. Esta despreza a inteligência, a participação e a valorização do cidadão e, segundo o educador, tem como objetivo maior manter o “*status quo*”.

Na prática, Paulo Freire se insurgia contra um modelo educacional que abria mão da perspectiva crítica e que se respaldava no adestramento e na domesticação dos educandos e, feitas as devidas adaptações, essa é, na verdade, a característica básica da comunicação das organizações com os seus públicos internos. O assédio moral, a pressão de chefias inseguras para a obtenção de resultados a qualquer custo, a não aceitação da divergência de idéias e opiniões, contribui para impor um perfil de funcionário que descarta o espírito crítico. Resgatando Paulo Freire:

“...o exercício constante da “leitura do mundo”, demandando necessariamente a compreensão crítica da realidade, envolve, de um lado, sua denúncia, de outro, o anúncio do que ainda não existe. A experiência da leitura do mundo que o toma como um texto a ser “lido” e “reescrito” não é na verdade uma perda de tempo, um bla-bla-blá ideológico, sacrificador do tempo que se deve usar, sofregamente, na transparência ou na transmissão dos conteúdos, como dizem educadores ou educadoras reacionariamente “pragmáticos”. Pelo contrário, feito com rigor metódico, a leitura do mundo que se funda na possibilidade que mulheres e homens ao longo da longa história criaram de entender a concretude e de comunicar o entendido se constitui como fator indiscutível de aprimoramento da linguagem.”<sup>1</sup>

A sinergia e a coerência entre a teoria e a prática, entre o discurso e a realidade, não são, necessariamente, atributos da Comunicação Empresarial brasileira. As chefias não democráticas costumam dar as costas aos conceitos e aos princípios logo que acumulam poder e se prestam a “servir” às organizações (ainda que não concordem com elas), mesmo

---

<sup>1</sup> Wilson da Costa Bueno é jornalista, professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UMESp. Tem mestrado e doutorado em Comunicação e especialização em Comunicação Rural. Líder do grupo de pesquisa Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica, cadastrado no CNPq. Editor de vários portais temáticos em Comunicação/Jornalismo.

penalizando a sociedade e os públicos internos, de maneira particular. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, esse é o lema repetido e praticado na maioria das organizações.

Paulo Freire não criou conceitos ociosos ou plasmou discursos vazios. Ele foi, na acepção da palavra, um militante: ele fazia o que pregava e, exemplarmente, despertou consciências, denunciou injustiças e consolidou práticas e conceitos de uma pedagogia libertadora. Dizia, magistralmente, o mestre:

toda prática educativa libertadora, valorizando o exercício da vontade, da decisão, da resistência, da escolha, o papel das emoções, dos sentimentos, dos desejos, dos limites; a importância da consciência na história, o sentido ético da presença humana no mundo, a compreensão da história como possibilidade jamais como determinação, é substantivamente esperançosa e, por isso mesmo, provocadora da esperança.(2)

Vistas sob esta perspectiva, a Comunicação Empresarial brasileira e, particularmente a chamada comunicação interna nas organizações, estão distantes da teoria e da prática empreendidas por Paulo Freire.

Respalhada em uma visão autoritária, a comunicação interna costuma ser pouco receptiva à participação dos “colaboradores” e, quase sempre, caracteriza-se por procedimentos e posturas que, pelo contrário, constroem os interlocutores, especialmente, é claro, os que são social, econômica e culturalmente menos favorecidos, portanto mais sensíveis às pressões (a chantagem da demissão é especialmente eficaz para estes grupos).

Segundo Wilson Bueno, urge implementar o protagonismo na comunicação interna, aproximando os funcionários do processo de tomada de decisões, e isto só poderá ocorrer se as organizações estiverem dispostas a promover mudanças:

Esse novo modelo de comunicação interna exige uma mudança profunda na cultura das organizações, mas ainda que à revelia de empresários e chefias, ela deverá ocorrer porque as organizações que pretendem tornar-se ou manter-se líderes não podem abrir mão da participação efetiva de seus funcionários se desejarem plasmar, de verdade, um processo de gestão do conhecimento, com o compartilhamento de vivências, saberes e práticas.(3)

Como se deve entender a Comunicação Empresarial como uma prática pedagógica libertadora, não se pode aceitar a tese, difundida no mercado, de que ela, com o perfil

atual, tem contribuído para a formação dos cidadãos. O discurso sobre gestão do conhecimento que freqüenta a fala das empresas (o que implicaria em valorizar a contribuição dos funcionários) soa contraditório, porque, mais e mais, contemplamos efetivamente ambientes psicológica, intelectual e profissionalmente muito pouco oxigenados.

As organizações, ao não manipularem adequadamente conceitos que deveriam ser exemplarmente preservados, como o de gestão de conhecimento, responsabilidade social, cidadania, ética, transparência, gestão ambiental ou estratégia, têm permitido leituras equivocadas e, na verdade, pedagogicamente agido de maneira irresponsável.

Os exemplos se contam às dezenas e é possível listar rapidamente alguns deles. Eles não se situam apenas na comunicação interna, mas abrangem a comunicação das organizações como um todo.

Uma campanha de um banco de prestígio, protagonizada por um casal de simpáticos atores, tentou, por longo tempo convencer os correntistas de que não se deveria gastar superfluamente (“você comprou relógio novo? Menos, cada vez menos”, dizia a peça publicitária?). Lendo os balanços e a estratégia geral de marketing da instituição financeira, percebia-se que a campanha era apenas aparentemente contrária aos seus verdadeiros interesses (afinal de contas, toda instituição financeira não visa primordialmente ter lucro?), já que concretamente ela auferia as suas maiores receitas exatamente do crédito ao consumidor. O mesmo banco, desfazendo talvez a máscara, utilizou depois outra celebridade (um esportista de respeito) para oferecer crédito para estimular o consumo, ou seja gastar cada vez mais. Os juros cobrados de quem era seduzido pela proposta não se afinavam com o conceito de que o banco estava efetivamente preocupado com o bordão “é necessário gastar menos”. Esta comunicação é libertadora?

Como avaliar organizações, que demitem ao primeiro sinal de crise, que maqueiam balanços; que praticam o trabalho escravo e o suborno; que fazem a apologia de drogas lícitas (como a indústria do cigarro) ou agem aparentemente como mecenas (fazendo caridade com o dinheiro dos clientes e investidores) ? O que dizer de uma grande farmacêutica, que manteve um produto perigoso no mercado, mesmo após ter

conhecimento dos riscos para determinados públicos e, que foi obrigada a retirá-lo do mercado, não sem antes de enfrentar um número elevado de processos?

Como julgar inúmeras montadoras que continuam produzindo carros com defeitos e se valem de uma legislação frouxa e favorável para não serem punidas com rigor, ameaçando sistematicamente a vida dos motoristas? O que dizer de agências de propaganda e assessorias que continuam subsidiando empresas não éticas em campanhas mentirosas, muitas delas suspensas pelo Conar?

A comunicação empresarial, como prática pedagógica autêntica e comprometida, não pode conviver impunemente com essas distorções. E aí entra também a comunicação interna, quase sempre a mais penalizada das modalidades de comunicação.

Baseados na pedagogia libertadora e, mais especificamente, na “pedagogia da indignação”, de Paulo Freire, como analisaríamos a comunicação que se pratica internamente nas organizações?

A pergunta básica é: ela contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários? Ela estimula a liberdade de expressão, é plural, é democrática?

Genericamente, a comunicação interna, quando não absolutamente antidemocrática, pratica a participação consentida. Se o funcionário tem idéias que reforçam o que se pensa internamente, está autorizado a falar; caso contrário será constrangido a não se expressar, sob pena de represálias.

Os espaços de convivência nas organizações são cada vez menores e a pressão por resultados aumenta o controle, a censura e o estresse. A produtividade é colocada acima de qualquer outro atributo gerencial e, apesar do discurso vazio da comunicação estratégica, buscam-se, na verdade, a todo custo, resultados imediatos que garantam sobrevivência aos chefes. Equipes cada vez mais enxutas acumulam funções e se desdobram para cumprir metas irrealizáveis (chamadas de desafios), com o prejuízo da qualidade de vida, com a redução da auto-estima e visitas frequentes ao médico e ao psicanalista.

A comunicação interna, avessa à pedagogia libertadora, materializa-se nos *house-organs*, a maioria deles insípido, peças de leitura monótona porque contaminados pela tentativa de promover chefes e exaltar virtudes, nem sempre verdadeiras, das instituições e

que afrontam, a todo momento, o conceito da diversidade corporativa porque muitas vezes repercutem uma única forma de olhar o mundo.

Não é necessária uma pesquisa sistemática para perceber que os jornais e revistas da empresa costumam reproduzir apenas as opiniões favoráveis às organizações, só utilizam como fontes pessoas com elas comprometidas, não fomentando o debate, a crítica ou a auto-crítica. Além disso, discriminam as pessoas que não apresentam um perfil estético tido como padrão (você já viu fotografia de gente “feia” nos *house-organs*?) e apenas incorporam as sugestões tidas como cosméticas, ou seja que não desafiam a autoridade. Existe gestão de conhecimento sem este debate interno? É este o estatuto ideal da prática libertadora da comunicação interna nas organizações brasileiras?

As organizações, de maneira geral, estão muito distantes desta “gestão moderna” que tanto apregoam porque verdadeiramente não sabem conviver com as divergências e o pluralismo. Seus gestores confundem inclusão social com a doação de computadores, assim como “os cafés da manhã com o presidente” e a “caixinha de sugestões” são citados como exemplos de gestão e comunicação democrática.

A prática da comunicação interna no Brasil tem como pressuposto o adestramento e a doutrinação, e não a autêntica libertação. À maioria das organizações interessa manter os funcionários como súditos, ainda que os vídeos institucionais repitam, solenemente, a velha tese de que eles se constituem no “maior patrimônio da empresa”.

Como Paulo Freire, que pregava a indignação, é essencial entender que “mudar é difícil, mas é possível”, e refundar o conceito de rebeldia organizacional, buscando atingir um novo patamar em termos de gestão, em que prevaleçam a transformação, a mudança de posturas, a busca de soluções humanizadoras. Como ele acentuava:

Uma das questões centrais com que temos de lidar é a promoção de posturas rebeldes em posturas revolucionárias que nos engajem no processo radical de transformação do mundo. A rebeldia é o ponto de partida indispensável, é deflagração da justa ira, mas não é suficiente. A rebeldia, enquanto denúncia, precisa de se alongar até uma posição mais radical e crítica, a revolucionária, fundamentalmente anunciadora. A mudança do mundo implica a dialetização entre a denúncia da situação desumanizante e o anúncio de sua superação, no fundo, o nosso sonho.(4)

É preciso alterar radicalmente o perfil atual da comunicação interna para que ela efetivamente assuma o seu caráter libertador. Isso não significa tornar mais eficazes os

canais para a consolidação da hegemonia das chefias, como preconiza a literatura comprometida com a velha ideologia institucional, mas criar espaços de interação democráticos, verdadeiramente participativos, onde a divergência, com responsabilidade, seja estimulada.

As novas gerações – a geração Y em particular – que já ocupa porcentagem significativa dos postos de comando em nossas organizações, estão comprometidas com uma nova proposta, alinhada com uma sociedade conectada, que pratica o pluralismo nas redes e mídias sociais, e que contempla a qualidade de vida, a sustentabilidade e os direitos humanos como atributos básicos. Para elas, a comunicação interna sob censura não faz sentido porque deslocada no tempo, pouco interativa, avessa ao diálogo e ao debate.

Como explicitava sabiamente Paulo Freire:

É bem verdade que a descoberta da possibilidade de mudar ainda não é mudar. Indiscutivelmente porém saber que, mesmo difícil, mudar é possível, é algo superior ao imobilismo fatalista em que mudar é impensável ou em que mudar é pecado contra Deus. É sabendo que, mesmo difícil, mudar é possível, que o oprimido nutre sua esperança. (5)

### **A demonização da Rádio Peão**

A comunicação interna nas organizações convive com um processo gradual de demonização da chamada Rádio Peão (também conhecida por Rádio Corredor e sugestivamente por Rádio Cipó no Norte brasileiro ). Em princípio, quem aceita a versão oficial das empresas deve mesmo ter dela uma má impressão. Afinal de contas, não é a Rádio Peão responsável pelos boatos que infernizam as organizações e que pode desestabilizá-las? A Rádio Peão não está a serviço dos sindicatos, que se infiltram nas corporações para sua pregação política?

A Rádio Peão, numa comunicação democrática, não merece esse estigma e precisa ser vista com outros olhos. A Rádio Peão existe e tem uma função absolutamente importante nas organizações. Ela sintetiza, ainda que de maneira caótica e irresponsável, as vulnerabilidades, as fraquezas e as incompetências dos processos de gestão e de comunicação das nossas empresas.

Os boatos derivam das lacunas de comunicação oriundas das próprias organizações que os combatem, porque têm relação estreita com o descontentamento dos funcionários e a falta de atenção às suas demandas e expectativas.

Os boatos representam uma doença das organizações, não daqueles que os propagam. Funcionam exatamente como a febre que denuncia a pneumonia e que deve ser vista como uma defesa do organismo a apontar para ameaças iminentes.

Empresas saudáveis combatem eficazmente os boatos porque os tratam preventivamente, ou seja, buscam identificá-los em seu nascedouro, assim como acionam mecanismos para impedir que se disseminem sem controle.

A Rádio Peão pode ser veículo de transmissão de boatos, mas não se deve condená-la por isso, como não se pode quebrar um prato porque a comida que ele abriga não tem sabor agradável ou está estragada.

As empresas costumam culpar a Rádio Peão, um simples fluxo de informações e comentários, alimentado por funcionários mal informados e, não necessariamente, mal intencionados, porque não sabem lidar com os seus próprios problemas e com as suas próprias mazelas. A Rádio Peão apenas transmite os “programas” do dia e, embora possa soar contraditório à primeira vista, são as empresas mal administradas que fornecem as notícias que os alimentam.

Apenas as organizações bem geridas sabem lidar direito com a Rádio Peão, de tal modo que as realmente democráticas, transparentes e éticas conseguem, inclusive, reduzir o seu volume ao mínimo, tornando-a quase inaudível. Aqui se instaura um paradoxo comunicacional bastante interessante: quando a empresa se comunica exemplarmente, a Rádio Peão imediatamente sai do ar.

A Comunicação Empresarial, e particularmente a comunicação interna, se bem realizadas, são um antídoto eficaz para os boatos e, por extensão, para os prejuízos que uma Rádio Peão mal sintonizada pode causar às organizações.

A comunicação interna frágil, assim como um organismo debilitado, é o palco preferido para as disfunções organizacionais, como os boatos e a má informação. A Rádio Peão, quando no ar, anuncia, na verdade, que a empresa está com problemas. A Rádio Peão, ao contrário do que se postula, não é, de per si, um adversário traiçoeiro. Ela está

geralmente visível, funciona muitas vezes de forma transparente e só não a percebe quem não quer. O ideal é que os executivos e as empresas possam enxergá-las com outros olhos. Elas cristalizam o espaço de circulação de informações que, certamente, as organizações vêm abolindo.

Como milhões de bactérias que habitam o nosso corpo e com as quais convivemos naturalmente, sem ao menos nos darmos conta disso, a Rádio Peão existe naturalmente. Ela só se torna perigosa quando a imunidade do organismo declina ostensivamente. Uma comunicação aberta, participativa, transparente, plural e ética é a melhor vacina para prevenir-nos de sua ação, que reconhecidamente pode ser virulenta.

### Notas

- 1)Freire, Paulo. Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora UNESP, 2000, p.42.
- 2) Idem, Ibidem, p.48.
- 3) Bueno, Wilson da Costa Bueno. Comunicação Empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2007,p.96
- 4) Freire, Paulo. Obra citada, p. 81.
- 5) Freire, Paulo. Obra citada, p.99.

### Bibliografia

- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- ESTRELLA, Charberlly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba:Editora Champagnat, 2009.



FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.